

대학도서관 사서의 멘토링에 관한 연구

- P대학교 도서관을 중심으로 -

A Study on Mentoring for University Librarians: Case Study of P University Library

이 철 찬(Cheol-Chan Lee)*

초 록

대학도서관에서 경험이 많은 선배사서인 멘토와 경험이 없거나 부족한 후배사서인 멘티를 위하여 멘토링을 시행한다면 그에 대한 호응도는 어떠하며, 원하는 멘토링은 어떠한 형태인지를 분석해 보는데 목적이 있다. 이를 위하여 문헌조사와 함께 P대학 도서관 사서들을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 그 결과 멘토링에 참여할 의사는 비교적 높았으며, 관심주제는 직장생활에 대한 조언과 상담이 가장 높았고, 멘토와 멘티의 매칭은 도서관에서 구성한 위원회나 멘티가 선정하기를 희망하는 것으로 나타났다. 또 멘토링에 참여하는 파트너의 가장 중요한 조건은 업무능력이라고 하였으며, 멘토와 멘티의 매칭은 1:1을 선호하였고, 멘토링 기간은 1년 이하가 적당하다고 하였다. 위와 같이 대부분의 사서가 개개인의 전문성 개발 및 자기학습 기회를 위하여 멘토링 참여의사를 밝혔으므로 대학도서관에서도 멘토링에 대하여 적극적인 홍보와 다양한 프로그램 개발이 필요할 것이다.

ABSTRACT

If mentoring is performed in university libraries for mentors, the senior librarians with much experience and mentees, the juniors with less or no experience, how would they respond to it and what would be the mentoring they wish to do? This study aims to find those out by analyzing data. For this, it referred to literature and conducted a survey with the subject of the librarians at the P university library. As a result, they showed relatively higher intentions to participate in mentoring. Their highest interest topics were their job related advice or consultation. For the mentor-mentee matching, they wished to have such relationship from the board organized in the library, or mentees wanted to select. They chose work ability as the most important requirement for their partners involved in the mentoring. They responded that the best mentor-mentee matching would be 1:1 and less than a year would be appropriate for the mentoring period. As shown above, most of the librarians showed intentions to participate in mentoring for their professional development and self-learning opportunity; therefore, university libraries should publicize librarians' mentoring actively and develop various programs for it.

키워드: 멘토링, e-멘토링, 멘토, 멘티, 대학도서관, 사서

Mentoring, e-Mentoring, Mentor, Mentee, University Library, Librarian

* 부산대학교 도서관 사서(cclee@pusan.ac.kr)

논문접수일자 : 2008년 11월 20일 논문심사일자 : 2008년 11월 25일 게재확정일자 : 2008년 12월 10일

1. 서론

1.1 연구의 필요성 및 목적

최근 멘토링(Mentoring)이란 단어가 기업, 학교, 공공기관 할 것 없이 부각되고 있다. 멘토링이란 경험이 많은 선배가 경험이 없거나 부족한 후배에게 조직에 대한 적응과, 경력개발 등을 돕게 되는 관계를 말하는데, 조언자의 역할을 하는 사람을 멘토(Mentor), 조언을 받는 사람을 멘티(Mentee)라고 하며, 그 활동 과정을 멘토링이라고 한다.

대학도서관에서 신입 사서가 상호 인간관계를 통해 자신에게 경험을 전수해 주거나 각종 조언을 해줄 수 있는 사람을 만나게 된다면 그는 조직에 보다 빨리 적응할 수 있을 것이고 그럼으로써 조직 또한 목표에 훨씬 효율적으로 도달할 수 있을 것이다.

현재 대학도서관에서는 업무의 특성상 비공식적인 멘토링 관계가 부분적으로 이루어지고 있는 것으로 파악되고 있다. 멘토링 관계가 자발적으로 이루어졌는지, 혹은 조직에서 인위적인 방법을 통하여 이루어졌는지에 따라 비공식적 멘토링과 공식적 멘토링으로 구분할 수 있을 것이다.

지금까지 대학도서관에서는 공식적인 멘토링이 이루어지고 있지 않기 때문에 신입사서는 업무의 특성상 멘토 관계를 임의적으로 선정하여 조직생활의 요령을 터득해 나가면서 필요한 것을 배우고 심리적인 적응을 추구해 나가려고 하는 경향이 있다. 또한 멘토 입장에서든 새로 임용되는 멘티들 중에서 학연이나 지연, 가치관 등 여러 가지 이유로 인해 멘티를 선정하여

도우면서 자신의 발전을 동시에 추구하게 된다. 하지만 이러한 비공식적인 멘토링은 너무 의지하거나 소유욕을 갖게 되어 조직의 분위기를 흐리는 상황이 발생 할 수 있는 단점이 있어, 비공식적으로 행하여지고 있는 멘토링을 공식적인 것으로 관리하여 조직의 발전을 도모하여야 할 것이다. 이런 것으로 볼 때 조직에서는 조직의 목표달성을 위해 공식적인 멘토링 제도가 필요하다고 하겠다.

위와 같이 대학도서관에서 멘토링 제도를 실시한다면 그에 대한 효과는 멘토, 멘티, 조직의 세 가지로 나누어 볼 수 있을 것이다.

첫째, 멘토는 멘토링을 통해 새로운 아이디어와 정보를 멘티에게 전해줌으로 인하여 자신이 가지고 있는 정보를 재확인 하거나 대인관계에 대한 기술과 리더십을 기를 수 있는 기회를 가지며, 경력향상과 더불어 조직에서는 위상이 높아질 수 있다.

둘째, 멘티는 멘토링을 통해 인간관계, 조직의 관습과 규칙 등 경력향상 및 승진에 관련된 요소와 조직에 대한 지식을 더 많이 갖게 되어 조직 몰입이 빠르며, 멘토로 인해 안정감을 느끼고 조직의 목표로부터 소외감을 덜 느낀다. 또한 멘토의 리더십을 관찰함으로써 멘티 역시 리더십을 갖출 수 있어 멘토로 성장할 수 있다.

셋째, 조직에서는 활발한 학습과 토론을 통하여 조직의 가치관 공유 등 소속감을 고취시키고 의사소통 문화를 활성화 하며, 도서관 환경의 변화에 대한 대응 및 도서관 서비스 품질 향상을 위한 역동적 조직문화를 구축하고, 사서업무에 필요한 기술과 역량을 습득하도록 유도함으로써 핵심인력이나 리더를 육성할 수 있다.

이와 같이 조직에서는 멘토링을 통해 개인과

조직목표의 통합과 함께 멘토링에 대한 긍정적인 피드백과 함께 여러 가지 의사소통 경로로서 비공식적인 방법을 통해서도 얻지 못하는 정보를 조직에게 제공하게 되며, 숨겨진 인재와 특기를 육성할 수 있는 기회가 될 것으로 생각된다.

이에 본 연구는 대학도서관의 원만한 운영을 위한 가장 핵심적인 조건은 인력 요소라는 것을 바탕으로, 대학도서관에서 신입 사서에 대하여 멘토링을 실시한다면 멘토와 멘티의 정보 요구 형태는 어떻게 나타나는지를 분석해 보는데 의의가 있다.

1.2 연구의 방법 및 범위

본 연구를 위하여 질문지법을 사용하였는데 사서의 일반적 특성, 멘토링 참여의사, 멘토링 주제에 대한 분석, 멘토와 멘티의 매칭 기준, 멘토 또는 멘티의 존재여부, 조언할 멘티 수, 멘토와 멘티의 매칭, 멘토링 기간 등, 8개 부분 10개 문항으로 구성하였다. 설문지는 P대학교의 교내통신망(SmartFlow)을 이용하여 배부하였다. 설문조사 및 데이터 수집은 2008년 9월 1일부터 9월 5일까지 5일간 실시하였으며, 수집된 통계는 SPSS 14.0 프로그램을 사용하여 분석하였다. 조사대상은 P대학교 도서관 직원 중 사서자격을 가진 42명 전체를 대상으로 하였으며, 사서자격이 없는 교수직인 관장 및 분관장과 행정직 등 6명은 제외하였다.

1.3 선행연구의 개관

본 연구를 위하여 대학도서관 사서의 멘토링

에 관한 선행연구가 있는지를 살펴보았다. 학술연구정보서비스(<http://riss4u.net>) 등 웹상의 검색엔진을 통하여 국내외의 논문을 검색한 결과, 국외 논문으로는 도서관협회 차원에서 멘토링 프로그램을 운영하고 있는 곳이 조사되었으며, 국내 논문은 발견하지 못하였다.

국외 연구로 ACRL(Association of College and Research Libraries)은 경력 2년 이내의 신입사서와 경력 5년 이상의 멘토가 관심분야와 참가목적에 기준으로 매칭 되어, 온라인으로 1:1 멘토링이 이루어지는 'New Member Mentoring Program'을 운영하고 있다. 멘토와 멘티가 함께 멘토링의 목표를 설정하는 과정을 통해 멘토링의 성과를 높이고 있으며, 참가자에게 학습기회를 제공하고 미래의 지도자를 개발하는 것과 동시에 ACRL의 일원 모두를 육성시키고 있다(Bullington and Boylston 2008, <<http://www.ala.org>>).

ALIA(Australian Library and Information Association)는 각 지부별로 신입사서들을 대상으로 하는 1:1 멘토링, 그룹 멘토링, 소그룹 멘토링이 운영되고 있는데 지역과 관심분야, 이슈로 나누어지는 그룹 멘토링과 소그룹 멘토링이 온라인상에서 이루어진다. 이 시스템은 1990년대에 회원들을 위한 계속교육의 일환으로 시작되어 다양한 형식을 갖춘 멘토링 시스템으로 발전하였으며, 신규회원의 협회적응, 대학졸업자들의 직장적응, 회원들의 적극적인 협회활동 등으로 긍정적인 효과를 거두고 있다(Ritchie and Genoni 1998).

국내 연구로는 멘토링에 관하여 수많은 논문들이 발표되었으나 대학도서관 사서의 멘토링에 관련된 논문은 없었다. 그러나 멘토링이 대

학도서관 조직에 미치는 영향 등을 파악하기 위하여 전문직, 조직, 직무만족 등과 관련이 있다고 생각되는 것을 조사하였다.

문영주, 황미경(2007)은 사회복지전담공무원의 멘토링 경험, 멘토링 기능 및 전문직업적 정체성의 수준을 살핀 후 전문직업적 정체성에 영향을 미치는 요인을 탐색함으로써 공공 사회복지 행정조직에서의 효율적인 인적자원관리를 근거로 삼고자 하였으며, 그 결과 멘토링 경험이 있는 집단이 멘토링 경험이 없는 집단보다 전문직업적 정체성이 높은 것으로 나타났다.

정운길(2002)은 지방공무원의 직무만족과 성과에 대한 역할스트레스와 멘토링의 역할에서 역할스트레스는 직무만족과 유의적인 부(-)의 관계가 있는 것으로 나타났으며, 역할모호성은 직무성과와는 유의적인 부(-)의 관계를 가지고 있으나, 역할갈등은 직무성과와 유의적인 관계가 없는 것으로 나타났다.

이규만(2007)은 멘토링 관계와 구성원의 행동 및 태도유사성의 조절효과를 검증하였는데, 멘토링 관계기능은 직무만족과 조직시민행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또 멘토링 관계 기능 중 경력개발 기능과 직무만족간의 관계는 멘토와 멘티의 태도유사성이 조절변수로 작용하는 것으로 확인되었다.

전재완, 이명운(2004)은 멘토링의 경력기능과 조직성과와의 영향에 대한 분석에서 경력기능이 조직몰입과 직무만족도에 정(+)의 영향을 미칠 것이라는 가정이 실증적으로 밝혀졌으며, 역할모형 기능도 역시 조직몰입과 직무만족에 정(+)의 영향을 미치고 있음을 밝혔다.

2. 이론적 배경

2.1 멘토링의 정의

최근 사회전반에서 붐이 일고 있는 멘토링은 오랜 역사를 지닌 개념이다. 그 시작은 호머가 쓴 그리스 신화에 나오는 멘토에서 유래한다. 고대 그리스의 이타이카 왕국의 왕인 오디세우스가 트로이 전쟁에 출정하면서 한 친구에게 자신의 아들인 텔레마코스를 보살피 달라고 부탁했는데 그 친구 이름이 바로 멘토였다. 그는 오디세우스가 전쟁터에서 돌아오기까지 텔레마코스의 선생님, 상담자, 때로는 아버지가 되어 그를 잘 돌보아주었다고 한다. 그 후로 멘토라는 이름은 지혜와 신뢰로 한 사람의 인생을 이끌어주는 지도자라는 의미로 사용되었다(부산대학교 종합인력개발원 홍보물 2008).

이러한 사례에서 멘토링은 멘토가 1:1로 한 사람에게 영향을 끼치는 활동으로 정의되며, 또한 멘토가 그 영향을 미치는 대상이 되는 사람을 멘티라고 한다. 오늘날의 멘토는 상대방보다 경험이나 경륜이 많은 사람으로 멘티에게 멘티 자신의 꿈과 비전을 이루도록 도움을 주며, 때로는 도전도 해 줄수 있는 사람으로 정의할 수 있으며, 그 과정이 바로 멘토링이다(신용주, 김민선 2005).

위와 같이 멘토링은 그리스 신화에서 유래한 것으로 그 역사가 상당히 길지만 자연스럽게 선배가 후배를 돕고 양성하는 의미로 존재해왔다. 조직적인 차원에서 멘토와 멘티를 연결해주고 그 관계를 관리해주는 멘토링 시스템은 미국을 비롯한 여러 나라에서 학생과 전문가를 연결시켜주기 위한 목적으로 대학이나 협회에

서 많이 활용되었고 국내에서는 1980년대에 대기업에서 신입사원 조직적응을 위한 오리엔테이션의 한 방법으로 도입되어 2000년에 들어서면서 여성계를 중심으로 확산되고 있다. 우리나라의 초임교사에 대한 멘토링 시스템의 필요성이 68%정도로 높게 나타난 것을 볼 때 업무 지식이나 노하우의 공유가 가능한 직종별 멘토링 시스템에 대한 요구가 크다고 할 수 있으며(서리라 2002), 멘토와 멘티는 서로를 존중하고 신뢰하기 위하여 다짐¹⁾을 하여 둘 필요가 있다.

이러한 멘토링과 더불어 인터넷을 매개로 운영되는 e-멘토링²⁾이 있다. 인터넷이나 교내의 여러 가지 통신망 등을 활용하는 e-멘토링시스템은 기존의 멘토링 시스템이 가지고 있던 시간적, 공간적 제약을 쉽게 해결할 수 있으며, 또한 대학의 특성상 본관 및 분관체제로 운영되고 있어 멘토가 다른 조직에 있는 멘티를 근무 시간 외에 수시로 만나고 의사소통하는 것은 현실적으로 어려우므로 이러한 문제를 해결할 수 있는 방법으로 인터넷을 매개로 운영되는 시스템을 말한다.

이것으로 볼때 멘토링이란 경험이 많은 연장자인 멘토가 경험이 부족한 후배인 멘티에게 직무에 대한 지식과 기술을 전수해 주고 상담을 통해 자신감을 갖도록 해주며, 경력개발을 위한 역할모델을 제공하는 활동이라고 할 수 있다.

2.2 멘토링의 기능

멘토링 관계는 멘티에게만 유익한 것이 아니라 멘토와 조직에도 유용하다. 멘토는 멘티에게 자신의 경험과 가치관을 전해줌으로서 자신의 영역에 대한 자부심을 느끼며, 멘티의 성공적인 조직적응 및 업무수행은 그의 관리자적 재능을 인정받게 해준다. 멘티는 멘토링 관계를 통해 바람직한 행동과 가치관을 배우며, 멘토링 관계는 조직의 정책이나 전략 등을 전달하는 비공식적인 경로의 역할도 한다. 따라서 조직도 공식적인 의사소통체계를 통해서 얻지 못하는 정보들을 멘토링 관계를 통해서 얻는다(김영치 1998, 44).

이러한 멘토링은 업무, 인간관계, 목표의 3가지 기능으로 구분할 수 있다. 첫째, 업무는 지식이나 경험, 승진 등의 향상을 촉진하는 기능이다. 이것은 업무에 관한 정보를 주고, 조언해 주고, 필요한 지원을 하는 것이다. 둘째, 인간관계는 관리자나 새로운 동료들 소개해 주는 등 업무에 관계있는 인맥을 만들어 주고, 인간관계가 원활하게 일어날 수 있는 환경을 만들어 주는 것 등이다. 셋째, 목표수립에 관한 기능이며, 자기개발의 자극, 업무자세의 공감, 인간적 존경 등으로 나눈다. 멘토링의 기능(정희선 2001)을 표로 정리하면 다음의 표 1과 같다.

1) 다짐이란 선서와 같은 개념으로 멘토는 멘티의 성장을 위해 깊은 관심과 노력을 기울이고, 항상 모범이 되어 멘티의 역할모델이 되며, 멘티는 항상 겸허한 자세로 학습과 성장에 최선의 노력을 다하고 언제나 상호존중과 신뢰를 바탕으로 대학도서관 사서로서 전문인이 되고자 노력하며, 멘토와 멘티는 멘토링 과정에서 알게 된 서로의 비밀을 언제까지나 누설하지 않겠다는 것 등을 서명하여 보관하고 다짐하는 것이다.
 2) e-Mentoring 시스템이라는 것은 멘토링 활동이 e-mail, SmartMessenger(교내통신), 사서커뮤니티(도서관홈페이지), 웹폴더(교내통신) 등 온라인 상에서 이루어지는 멘토링시스템을 지칭하며, 이것은 온·오프라인이 모두 해당되는 멘토링시스템의 범위에 포함되는 개념이다.

(표 1) 멘토링의 기능

업무관련	직접	1. 교육훈련 2. 업무부여 3. 능력증명기회부여 (지식과 기술향상)
	간접	4. 정보제공 5. 조언 6. 업무진척지원 (승진이나 성과를 간접적 촉진)
인간관계관련	직접	7. 관리자나 동료소개 8. 고객소개 9. 환경조성 (인간관계형성 촉진)
	간접	10. 상담 11. 좋은 이해자 12. 사회적 권력이나 신용부여 (업무의욕이나 스트레스 해소 촉진)
목표관련	직접	13. 경력모델 14. 지식과 기술 목표 15. 업무의 명확화 (목표의 명확화)
	간접	16. 자기계발 자극 17. 업무자세에 공감 18. 인간적 존경 (직업에 대한 자세와 자극)

3. 연구 분석 및 결과

대학도서관 사서를 위한 멘토링의 참여 정도를 조사하기 위해 P대학교 도서관 직원 중 사서자격을 가진 42명 전체를 대상으로 SmartFlow (교내통신망)을 이용하여 설문조사를 실시하였다. 회수된 32부의 자료는 SPSS 14.0 프로그램으로 처리하여 각 문항별 빈도수와 백분율을 산출하였고 카이스퀘어 검증법을 적용하여 호응도를 분석하였다. 이것을 바탕으로 한 P대학교 도서관 사서의 경력분포는 표 2와 같이 나타났다.

경력분포에 대한 문항에서는 20년 이상이 가장 많았으며, 3 - 9년이 가장 작은 것으로 나타

났다. 이것으로 볼 때 멘티 대상보다는 멘토의 대상이 많은 것을 알 수 있으며, 이러한 인적구조는 현재 우리나라 대학도서관 중 특히 국립대학에서 공통적으로 나타나는 현상이라고 볼 수 있을 것이다.

경력에 따른 멘토링의 참여의사에서는 3년 미만과 20년 이상의 경력을 가진 사서가 표 3과 같이 21.9%로 가장 높게 나타났다. 이것은 경력에 따라서 멘토링에 참여하겠다는 의사에 차이가 있는 것을 알 수 있다. 이것으로 볼 때 20년 이상의 많은 사서가 후배사서에게 조직에 대한 빠른 적응을 도와주기 위하여 멘토로 참여하겠다는 의사를 밝힌 것으로 보이며, 3년 미만인 신입사서도 업무적인 안정 및 직원들과의 유대관계를 위하여 멘티가 되기를 원하고 있는

(표 2) 경력 분포

경 령	빈 도	백분율(%)
3년 미만	7	22
3 - 9년	4	12
10년 이상	6	19
20년 이상	15	47

것으로 나타났다.

따라서 경력 3년 미만의 사서들이 멘토링에서 멘티가 되고자 하는 욕구가 높게 나타난 것은 한태영(1994)의 연구에서 경력 1년 미만의 단계가 멘토 관계를 형성하는 비율이 가장 높다는 것과 일치하는 결과를 보여준다.

멘토링에 참여할 의사가 없다고 응답한 사서도 10년 이상의 경력을 가진 사서에서 높게 나타났는데 이것은 사서의 업무 특성상 비공식적인 멘토링이 이루어지고 있기 때문으로 생각된다.

멘토링의 주제에 대한 분석은 표 4와 같이 4가지로 선정하여 조사하였다.

자신이 멘토가 된다면 어떤 내용의 조언을 멘티에게 해주고 싶은지에 대하여 조사한 결과,

직장생활에 대한 조언과 상담이 56%로 가장 높은 응답율을 보였고, 그 다음으로 사서업무에 대한 노하우가 41%로 나타났다.

자신이 멘티가 되었을 때 멘토로부터 받고 싶은 조언 역시, 직장생활에 대한 조언과 상담이 63%로 가장 높은 응답율을 보였고, 그 다음으로 사서업무에 대한 노하우가 25%로 나타났다. 가정생활에 대한 상담은 멘티에게 해주는 조언 및 멘토에게 받고 싶은 조언에서 응답율이 0%로 나타났다.

이런 결과로 볼 때 대학도서관 사서는 멘토링 주제에 대한 분석에서 멘토와 멘티 모두, 사서업무에 대한 전문성과 직장생활에 대한 관심도가 다른 분야에 비해 높게 나타나는 것을 알 수 있다.

(표 3) 멘토링 참여의사

경 력	구 분	있 다	없 다	전 체
3년 미만	빈 도	7	0	7
	백분율(%)	(21.9)	(0)	(21.9)
3-9년	빈 도	3	1	4
	백분율(%)	(9.4)	(3.1)	(12.5)
10년 이상	빈 도	2	4	6
	백분율(%)	(6.3)	(12.5)	(18.8)
20년 이상	빈 도	7	8	15
	백분율(%)	(21.9)	(25.0)	(46.9)
계	빈 도	19	13	32
	백분율(%)	(59.4)	(40.6)	(100)

$x^2 = 7.886, df = 3, p < 0.05$

(표 4) 멘토링 주제에 대한 분석

주 제	멘티에게 해주는 조언	백분율(%)	멘토에게 받고 싶은 조언	백분율(%)
사서업무에 대한 노하우	13	41	8	25
직장생활에 대한 조언과 상담	18	56	20	63
가정생활에 대한 상담	0	0	0	0
기 타	1	3	4	12

대학도서관 사서는 멘토와 멘티가 매칭될 때 파트너의 가장 중요한 조건이 무엇인지를 표 5와 같이 조사하였다. 그 결과 1순위에서 업무능력, 경력기간 순으로 나타났고, 2순위에서는 경력기간, 개인친분 등의 순으로 나타났다.

이것으로 볼 때 업무능력과 경력기간의 응답 빈도가 높아 중요한 매칭기준으로 생각하는 것을 알 수 있다.

윤종록(2000)은 멘토의 직급에 따라 멘토링 정도와 기능이 달라진다는 결과를 발견하였는데, 이것은 멘토링의 매칭기준에서 업무능력과 같이 경력기간도 중요하다는 것을 알 수 있다. 하지만 경력기간만을 고려하여 멘토를 선정하여, 만일 멘토가 역량이 떨어지거나 태도나 자세가 불량하다면 멘티는 물론 조직에 부정적인 역할을 하게 되므로, 조직에서는 큰 타격이 될 수도 있기 때문에 멘토의 선정은 매우 중요하다고 할 수 있다.

멘토와 멘티가 매칭이 되기 전, 즉 멘토링이 실시되기 전에 개인적으로 서로에게 역할 모델

이 되고 업무 내·외적으로 조언을 해주는 멘토가 있는지를 조사한 결과 47%가 있다고 응답하였으며, 53%가 없다고 하였다. 이러한 결과는 업무의 특성상 자연스럽게 멘토가 멘티를 지도해 오고 있었으며, 비공식적인 멘토링 관계가 부분적으로 이루어지고 있다는 것을 알 수 있다. 이것은 멘토가 자발적으로 관심이 되는 멘티를 선정하는 반면에 멘티는 자기에게 역할모델이 될 수 있다고 생각하는 멘토를 선정하는 것인데 너무 의지하거나 소유욕을 갖게 되는 상황이 발생할 수 있는 단점이 있다.

멘티로서 조언을 받고 있는 멘토가 있다고 응답한 빈도는 31%로 적은 것으로 나타났고, 조언을 받고 있지 않다고 응답한 멘티는 69%로 나타났다. 이것으로 볼 때 대학도서관의 특성상 비교적 비공식적인 멘토링 관계는 부분적으로 자연스럽게 이루어지고는 있으나, 아직도 멘토의 지도를 받지 못하고 있는 멘티가 많으므로 대학도서관에서는 공식적이고 조직적인 멘토링이 이루어져야 바람직하다고 할 수 있다.

(표 5) 멘토와 멘티의 매칭 기준

조 건	1순위(빈도)	백분율(%)	2순위(빈도)	백분율(%)
경력기간	11	34	13	41
업무능력	13	41	7	22
개인친분	6	19	10	31
선후배관계	2	6	2	6

(표 6) 멘토 또는 멘티의 존재여부

구 분	빈 도	백분율(%)
멘 토	있 다	15
	없 다	17
멘 티	있 다	10
	없 다	22

경험이 많고 유능한 멘토들은 1명 이상의 멘토링 관계를 가질 수는 있을 것이다. 그러나 경험이 조금 적은 멘토는 멘토링에 얼마나 많은 시간을 할애해야 할지 가늠할 수 있을 때까지는 1:1멘토링을 유지하는 것이 좋을 것으로 보인다. 이것은 조직내에서 멘토링 관계로 인하여 업무면에서 소홀해 진다면 조직에도 이로울게 없기 때문이다.

조언할 멘티 수를 조사한 결과 표 7과 같이 1명이 50%로 가장 많고, 다음으로 2명이 47%로 비슷하게 나타난 것으로 보아 대학도서관 사서는 1:1 멘토링을 가장 선호하였으며, 1:2 멘토링도 비교적 긍정적으로 생각하는 것으로 나타났다.

그러나 1:2 이상의 매칭은 많은 사람들이 똑같은 스킬부족 문제를 안고 있을 때 효과적인 것으로 생각되기 때문에 멘토링 참가자들이 자신의 경험이나 스킬부족에 대해 솔직히 털어놓지 않을 경우 1:1 멘토링의 경우만큼 개발효과를 가져오기가 쉽지 않을 것으로 생각된다.

멘토와 멘티의 매칭 대상을 누가 선정하면 좋은가라는 질문에는 표 8과 같이 도서관에서 구성한 위원회와 멘토, 멘티가 비슷한 응답을 보였고, 관리자인 관장이나 과장이 선정하는 것은 아주 낮게 희망하는 것으로 보아, 대학도서관의 사서는 관리자가 멘토나 멘티를 매칭하는 것은 원하지 않는 것으로 나타났다.

관리자가 멘토를 지정하는 방식은 멘토링 시스템에서 멘토·멘티의 인터뷰, 매칭, 시스템 및 일정관리, 교육, 평가 등 다양하게 관리해 줄 수 있는 장점이 있지만 직접적으로 관리 감독을 받기 때문에 관리자가 매칭 하는 것을 원하지 않는 것으로 생각된다.

멘티가 멘토를 선택하는 경우에는 34%로 도서관에서 구성한 위원회와 같이 가장 높게 나타났는데 이것은 매칭에 관하여 멘토와 멘티의 의견이 최대한 반영되는 구조라고 할 수 있겠다.

멘토링 시스템에서 멘토링 진행기간은 중요하다. 멘토링 기간은 표 9와 같이 1년 이하가 가장 적당하다고 응답하였으며, 6개월 이하와

(표 7) 조언할 멘티 수

멘티 수	1명	2명	3명	4명이상
빈도	16	15	0	1
백분율(%)	50	47	0	3

(표 8) 멘토와 멘티의 매칭

구 분	빈 도	백분율(%)
도서관에서 구성한 위원회(팀)	11	34
관리자(관장, 과장)	1	3
멘 토	9	29
멘 티	11	34

(표 9) 멘토링 기간

구 분	빈 도	백분율(%)
3개월 이하	8	25
6개월 이하	8	25
1년 이하	15	47
1년 이상	1	3

3개월 이하는 비슷한 수준을 보였고, 1년 이상은 3%로 거의 희망하지 않은 것으로 나타났다. 이것으로 볼 때 대학도서관 사서는 멘토링 기간을 1년 이하로 하는 것을 가장 희망하는 것으로 나타났다.

위와 같이 기간을 미리 정해 놓으면 다음과 같은 장점이 있을 수 있다

첫째, 기간이 정해지면 동기부여가 되며, 실제로 종료 기한을 예상 기한보다 조금 짧게 잡았을 때 더 효과적인 결과를 예측할 수 있다. 멘토링 기한이 가까워지면 멘토와 멘티는 모두 긴장하게 되고 이에 따라 개발활동에 더욱 적극적이 되기 때문이다.

둘째, 멘토링 기한을 정해놓음으로써 멘토링이란 유한한 관계라는 사실을 재인식시키고 이에 따라 서로 너무 의지하거나 소유욕을 갖게 되는 상황을 방지할 수 있다. 그렇기 때문에 멘토링에서 기한을 정하는 것은 중요하다고 하겠다.

4. 결론 및 제언

현재 대학도서관의 사서 신규채용은 1년에 1-2명에 불과한 정도다. 이런 소수에 불과한 신입사서를 위해 특별히 교육시설을 설치하여 일정기간 동안 교육시키는 곳은 없는 것으로 알고 있다. 그러나 설문조사의 결과에서도 나타

났지만 신입사서는 조직의 적응과 개인의 전문성 개발을 위하여 공식적인 멘토링 제도가 필요한 것으로 나타났다.

따라서 멘토링은 신입사서의 신속한 조직생활 적응과 잠재능력 개발을 통하여 핵심인재양성을 위한 기반을 마련하고, 멘토에 참여한 사서는 멘토링 활동의 참여를 통하여 일반사서의 의식에서 리더 의식으로 전환함으로써, 대학도서관의 경쟁력 강화를 위한 인프라를 구축하는 것은 물론이고, 신규사서와 기존사서와의 상호교류를 통한 조직 활성화 및 역동적 조직문화와 학습이 함께 이루어지는 상시적 학습문화를 조성하는데 중요한 역할을 할 것이다.

또한 e-멘토링도 커뮤니티 기능을 통한 공간이 제공되므로 네트워크의 장이 되어 지식을 공유할 수 있으며, 시간과 공간의 제약 없이 언제든지 인터넷을 통한 이용이 가능하기 때문에 편리하게 사용할 수 있다고 생각된다.

본 연구는 대학도서관에서 멘토링을 시행한다면 그에 대한 호응도와 원하는 멘토링은 어떠한 형태인지를 분석해 보고자 하였다. 조사 결과는 다음과 같이 요약 할 수 있다.

첫째, 멘토나 멘티로서 멘토링에 참여할 의사는 59.4%로 비교적 높았으며, 멘티로서 멘티에게 조언해 줄 내용과 멘티로서 멘토에게 상담받기를 원하는 질문에서는 직장생활에 대한

조언과 상담이 제일 많은 것으로 나타났다.

둘째, 멘토링에 참여하는 파트너의 가장 중요한 조건을 묻는 질문에서는 업무능력을 가장 중요하게 생각하였으며, 다음으로 경력기간, 개인친분 순으로 나타났다.

셋째, 업무내·외적으로 조언을 해주는 멘토나 멘티의 존재여부는 멘토가 있다고 응답한 사서는 47%였고, 없다고 답한 사서는 51%, 멘티가 있다고 답한 사서는 31%, 없다고 답한 사서는 69%로 나타났으며, 멘토와 멘티의 매칭은 1:1을 가장 선호하는 것으로 나타났다.

넷째, 멘토와 멘티의 매칭방법은 도서관에서 구성한 위원회(팀)와 멘티가 하면 좋겠다고 답한 응답자가 각각 34%로 가장 높았고, 멘토가 하면 좋겠다는 29%, 관리자인 관장이나 과장이 매칭하는 것이 좋겠다고 한 응답자는 3%로 가장 낮게 나타났으며, 멘토링 기간은 절반정도인 47%가 1년 이하를 희망하였으며, 3개월과 6개월은 각각 25%였고, 1년 이상은 3%로 극히 적은 것으로 나타났다.

지금까지 나타난 결과를 바탕으로 몇 가지 제언을 하고자 한다.

첫째, 멘토의 선정은 사서업무의 특수성을 고려하여 10년 이상인 경력자 중 올바른 공직

관을 가진 사서로서 담당분야에 대한 충분한 업무경험과 전문지식을 보유하고 전문직 육성에 열정을 가진 사서를 선발하여야 할 것이다.

둘째, 멘토와 멘티의 매칭은 동일부서 근무자는 지양하는 것이 좋다. 이것은 동일부서에 근무하는 사서는 활동에 제약을 받을 수 있기 때문이다.

셋째, 멘토와 멘티의 매칭 시 세대간 격차는 최소화하며, 동일성별을 지정하는 것이 좋다. 이것은 격차가 너무 많아도 행동제약 등이 따를 수 있기 때문이며, 동일성별을 지정하는 것은 성별이 다를 경우 직무 외에 개인적인 애로 상담을 하기가 쉽지 않기 때문이다.

넷째, 멘토링에 대한 운영경비를 지원하여 친목, 운동, 문화, 학습 등 다양한 활동을 할 수 있도록 하며, 멘토링 참여자에게는 활동 종료 후 실적을 심사하여 근무평정에 반영하는 등의 인센티브를 부여하는 것이 좋겠다.

본 연구는 P대학교 도서관을 대상으로 조사하고 분석하였기 때문에 일반화 시킬 수는 없다. 전국을 대상으로 대학도서관 사서의 멘토링에 대해 조사 분석하는 후속 연구가 필요하다고 본다.

참 고 문 헌

김영치. 1998. 멘토링의 문제점과 활성 화방안에 관한 연구. 『산업경영』, 22: 44.
 문영주, 황미경. 2007. 사회복지전담공무원의

멘토링 경험 및 멘토링 기능이 전문직업적 정체성에 미치는 영향. 『인적자원관리연구』, 14(특별호): 93-111.

- 부산대학교. 2008. 멘토링을 통한 성공 취업으로의 초대. 부산대학교 종합인력개발원, 홍보물. 4.
- 서리라. 2002. 『비서직종사자를 위한 e-Mentoring시스템 설계』. 석사학위논문. 이화여자대학교 대학원, 비서학과.
- 신용주, 김민선. 2005. 멘토링의 도입 및 성공사례에 관한 연구. 『생활과학연구』, 10: 100.
- 윤종록. 2000. 한국기업의 멘토관계. 『한국동북아논총』, 14: 91-114.
- 이규만. 2007. 조직내에서의 멘토관계가 구성원의 행동에 미치는 영향. 『인적자원관리연구』, 14(4): 259-275.
- 정희선. 2001. 여성관리자의 커리어개발과 멘토링. 『중소기업연구』, 22(3): 360-361.
- 조성중. 2001. 멘토의 기능이 교회조직성장에 미치는 영향에 관한 연구. 『경민논총』, 4: 222-224.
- 전재완, 이명운. 2004. 멘토링 기능, 조직성과가 서비스 품질성장에 미치는 영향에 관한 연구. 『관광정책학연구』, 10(2).
- 정윤길. 2002. 지방공무원의 직무만족과 성과에 대한 역할스트레스와 멘토링의 역할. 『한국지방자치학회보』, 14(4).
- 한태영. 1994. 『조직원의 경력계획에 대한 멘토관계와 자기효능감의 영향』. 석사학위논문. 고려대학교 대학원.
- Bullington, J. S. and S. D. Boylston. 2008. Strengthening the profession, assuring our future. *College & Research Libraries News*. <<http://www.ala.org>>.
- Ritchie, A. and Genoni, P. How to set up a facilitated Group Mentoring Program, Australian Library and Information Association Fifth Biennial Conference: Pathways to Knowledge. *Adelaide*, (1998): 569-573.